創業

1858年

商売は菩薩の業、商売道の尊さは、
売り買い何れをも益し、
世の不足をうずめ、御仏の心にかなうもの

初代伊藤忠兵衛

滋賀県琵琶湖に凛と立つ
白鬚神社の大鳥居

現在の滋賀県、琵琶湖の周辺はかつて近江国と呼ばれていました。
1858年（安政5年）、商業地から遠く離れたその地から、わずか15歳の若さで「持ち下り」と呼ばれた行商に踏み出したのが、
当社の創業者である初代伊藤忠兵衛です。「商売は菩薩の業、商売道の尊さは、売り買い何れをも益し、
世の不足をうずめ、御仏の心にかなうもの」という彼の言葉に表れている通り、
彼は自らの商いに対する強い信念と高い理想を持つ人物でした。
やがてその言葉は、売り手や買い手に加え、社会への貢献ができてこそ長く商いを続けることができるという、
近江商人の経営哲学「三方よし」として、広く知られることになりました。

幾多の荒波も商人として乗り越えてきた

創業から１６０年を超える歴史の中で、当社は様々な社会的混乱や深刻な経済不況に直面してきました。
また、社会構造の変化に伴い、その存在意義を問われた冬の時代もありました。
しかし、当社は、幾度となく押し寄せるそうした時代の荒波を乗り越え、自らを磨き続けてきました。
その原動力は、商人としての嗅覚によって変化を掴み、事業構造を柔軟かつ迅速に変革する、
「積極・機敏・合理」の経営でした。

1920年
戦後恐慌

1923年
関東大震災

1929年
世界大恐慌

1939年
第二次世界大戦

1971年
ニクソンショック

1973年
第一次オイルショック

1979年
第二次オイルショック

1990年代前半
バブル崩壊

1997年
アジア通貨危機

2007年
世界金融危機

2011年
東日本大震災

2020年
新たな荒波

2020年、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、現在も世界中の社会と経済が大きく混乱しています。
これまで当社は、「Brand-new Deal」戦略のもと非資源分野の収益力をはじめ、
強みの真価を発揮しながら持続的に企業価値を高めてきました。
そうした当社も今回の経済的混乱の影響からは逃れることはできません。
先行きの不透明感が高まる中、今後の経営戦略を見極めることも容易ではありません。
しかし、商人魂を受け継ぐ伊藤忠商事は、眼前に広がる暗雲にも決して立ちすくむことはありません。

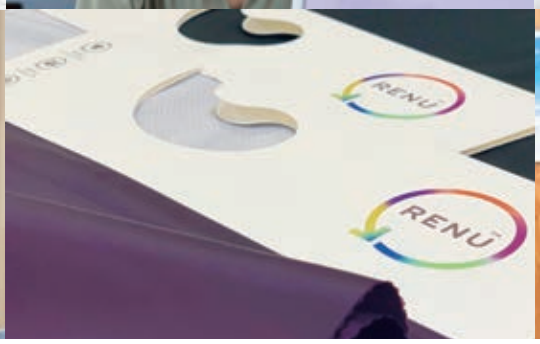
企業理念

三方よし

企業行動指針

ひとりの商人、無数の使命

2020年4月、当社グループは企業理念を「三方よし」に改訂し、
それまでの当社のコーポレートメッセージ「ひとりの商人、無数の使命」を企業行動指針として定めました。
初代伊藤忠兵衛、そしてその後の先人たちがそうしたように、私たちも商人魂を貫き、商いを一つひとつ積み重ねながら、
目の前にそびえる大きな「峠」を乗り越えていきます。そして、商いを社会課題の解決に繋げる善き循環を生み出し、
持続的な企業価値向上を実現していきます。その実践を推進する不変の価値観が「三方よし」です。



三方よし

翔子

統合レポート2020のコンセプト

不変の価値観「三方よし」の実践による企業価値の持続的拡大

「受け継いできた強み」や「稼ぐ、削る、防ぐ」等を原動力とし、短期目標の達成、中長期的な価値創造への布石、そして持続的な成長を支える取組み・体制の、「何れか」ではなく「何れも」追求する姿勢こそが、「三方よし」を不変の価値観とする商人ならではの、企業価値（資本の総和）の持続的拡大に向けたアプローチです。

持続的な価値創造の原動力（資本の総和）

短期目標の達成（確実な成果）

$$\text{企業価値} = \frac{\text{創出価値}}{\text{資本コスト} - \text{成長率}}$$

持続的な成長を支える取組み・体制（資本コストの低減）

中長期的な価値創造への布石（持続的な成長）

持続的な価値創造の原動力

160余年の長きに亘り受け継いできた価値観や企業文化を源泉とする価値創造の原動力を絶えず磨き続け、企業価値の持続的拡大を目指します。

$$\text{企業価値} = \frac{\text{創出価値}}{\text{資本コスト} - \text{成長率}}$$

POINT

商人ならではの「受け継いできた強み」

▶ Page 20

「個の力」「非資源分野の収益力」「中国・アジアでの経験と実績」、そして「総合力と自己変革力」は、商人として歩み続ける中で培ってきた当社ならではの強みです。

「何れか」ではなく、「何れも」追求

▶ Page 30

不変の価値観「三方よし」を中心に据え、短期目標と中長期的な布石、経済的価値と社会的価値の「何れか」ではなく、「何れも」追求していく方針です。

「信頼・信用力」を意識した経営の実践

▶ Page 38

「三方よし」に基づく「信頼・信用力」を意識した経営の継続的な実践により、相互に作用し合う内部資本と外部資本の共生を実現し、企業価値の持続的拡大を目指します。

短期目標の達成

「コミットメント経営」を掲げる当社は、中長期的な視座に立つ経営戦略の実現性をステークホルダーの皆様に信頼いただくためには、各事業年度における目標の着実な達成が重要であると考えています。

$$\text{企業価値} = \frac{\text{創出価値}}{\text{資本コスト} - \text{成長率}}$$

POINT

企業価値拡大の軌跡

▶ Page 50

「Brand-new Deal 2012」からスタートした一連の「Brand-new Deal」戦略のもと、強みを解き放ちながら、一歩一歩ステップを踏み、企業価値を着実に高めてきました。

2019年度 決算実績

▶ Page 52

連結純利益は、期初にコミットした計画をクリアし、2年連続で5,000億円超を達成し、過去最高益を更新しました。実質営業キャッシュ・フローやNET DER等も、過去最高・最良を更新しました。

2020年度 経営計画

▶ Page 54

今後の経営環境を正確に見通すことが困難な中、「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底を通じて足元を固めると同時に、アフターコロナを見据えた布石も打っていきます。

中長期的な価値創造への布石

短期的な目標を着実に達成しながら、強みを持つ分野での取組強化や環境ビジネスの推進、そして「マーケットインの発想」による商いの進化等、中長期的にも確かな成長軌道を歩んでいくための布石を打っています。

$$\text{企業価値} = \frac{\text{創出価値}}{\text{資本コスト} - \text{成長率}}$$

POINT

過去からの強みに強みを重ねる

▶ Page 58

既に強みを持つ分野や地域での更なる「商機の獲得」や「シナジーの最大化」に向けた取組みを実践することで、中長期的な視座で企業価値向上を実現していきます。

環境問題を商機として捉える

▶ Page 59

持続的な企業価値向上に資する形で社会課題の解決を図るべく、総合商社である当社の強みを最大限活かし、環境ビジネスを拡大・積極推進していく方針です。

ビジネスの「面」展開を通じた「三方よし」

▶ Page 60

蓄電池ビジネスは、「マーケットインの発想」と、すべてのステークホルダーが価値を分かち合うエコシステムを原動力に、総合商社の強みを活かして、持続的な価値向上を目指します。

持続的な成長を支える取組み・体制

資本コストの低減を通じて価値創造の持続性を高めていくために、サステナビリティへの取組みや、企業価値向上に直結した人材戦略、コーポレート・ガバナンス体制を継続的に強化しています。

$$\text{企業価値} = \frac{\text{創出価値}}{\text{資本コスト} - \text{成長率}}$$

POINT

気候変動への対応

▶ Page 66

シナリオ分析に基づく各事業への影響を踏まえた上で、適切な先行布石を打ち、生活消費関連ビジネスを中心とする強固な収益基盤の持続性を更に高めていきます。

企業価値向上に直結した人材戦略

▶ Page 70

人材戦略を経営戦略の一つとして明確化することで、強みである「個の力」が労働生産性の向上を引出し、持続的な企業価値向上に繋がる好循環を生み出しています。

コーポレート・ガバナンス体制進化の変遷

▶ Page 72

経済的価値と社会的価値の持続的拡大を支える基盤として、実効性と透明性のあるガバナンス体制の継続的な進化を図っています。